

令和6年度補正予算「リカレント教育 エコシステム構築支援事業」

収益化ガイドライン(現時点版)

令和7年度2月時点

COPYRIGHT © 2026 BY BOSTON CONSULTING GROUP. ALL RIGHTS RESERVED.

本検討の 背景

- 各大学との意見交換を通じて、「収益化」に関する知見や取り組みが大学内にまだ十分に蓄積されておらず、収益化に向けた検討を具体化する上で課題を感じている大学も一定数存在する状況
- こうした状況を踏まえ、最終報告書作成の参考として、収益化に向けた検討を進める際のガイドライン（概要版）をご提示させていただく

収益化に向けて、取り得る主な3つのアプローチ

ア

単価を上げる



- 大学ならではの専門性・付加価値を強化し、価格競争に巻き込まれない構造を作る
- プログラム設計や価値訴求を見直し、受講単価の向上を狙う

イ

コストを下げる



- 既存資産の再活用や運営プロセスの効率化等により、固定費・変動費を抑える
- 省力化・共通基盤化を進め、事業全体の損益構造を改善する

ウ

単体収益以外も検討する



- プログラム単体に留まらず、大学全体への波及効果(他プログラム誘導・産学連携等)を重視する
- 中長期的な、大学全体の価値最大化に向けて検討する

- 数値に落とし込み、3-5年後に黒字化できるのか確認
- 依然として黒字化が難しい/目標未達の場合には、収益ドライバーを再度見直しする

「単価を上げる」アプローチの具体方針

目的

大学ならではの独自価値・付加価値を強化し、価格競争に巻き込まれない収益構造をつくる

提供価値を再定義し、受講単価を持続的に向上できる設計にする



付加価値強化に向けた、主な検討項目・内容



大学の強みを活かした設計

- 他社との交流・ネットワーキングの場
- 理論 x 実践による教育効果
- グローバル動向・最先端の知見の取り込み



企業ニーズの取り込み

- 企業が育成したい人物像
- 学習内容、負担可能なコスト等との整合性



外部講師・企業講師との協働

- 実務家講師の招聘による、実践知の提供



プライシング戦略の設計

- コストは最低限まかなえる価格設定
- 価値ベースでの価格設定



大学の強みを活かした設計

大学ならではの独自価値・付加価値を強化



他社との交流・ ネットワーキングの場

他社との交流を通じて、最新の業界トレンドへのキャッチアップや、新たな視点・ネットワークの獲得ができるプログラムは、社内研修では得られないものとしてニーズが高い



理論 x 実践による 教育効果

大学の教授陣だけでなく、第一線の実務家教員が教鞭をとり、理論 x 実務における最先端・最高峰の知見を短期間で得ることができるプログラムにはニーズが高い



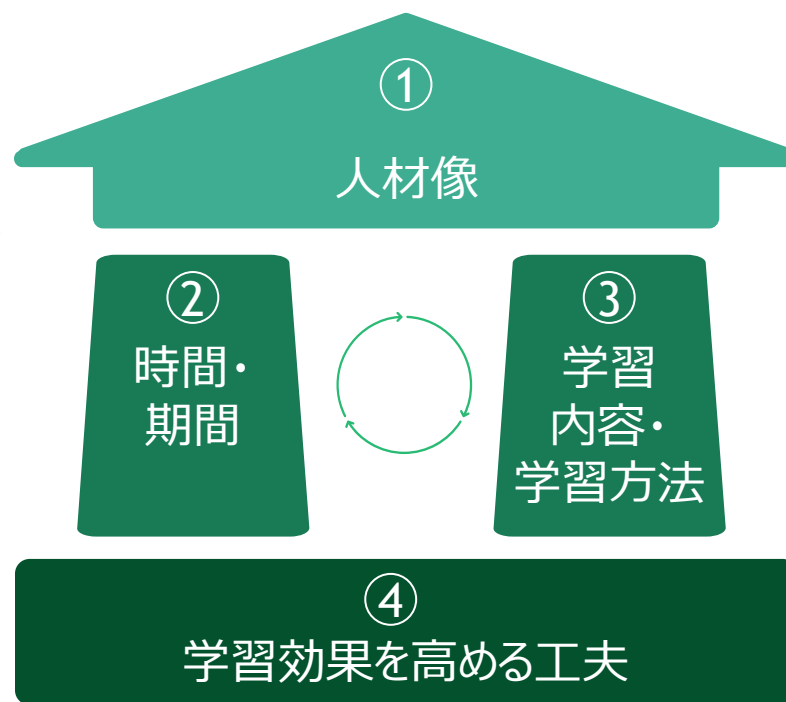
グローバル動向・最先端 の知見の取り込み

大学だからこそアクセスできる、海外を含む先端的理论を体系的に学び、従来の経験則に基づいた業務を俯瞰的に見直すことができるプログラム



企業ヒアリングに基づく詳細設計

企業ヒアリングを通じて、企業ニーズを把握し、企業が育成したい人材像と、学習内容、負担可能なコストが整合していることを確認・再検討



① 人材像:

企業が育成したい人材像と、そのためにかけられるコストを把握すること

② 時間・期間:

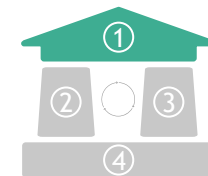
社会人が働きながら受講する負担感を考慮し、適切な学習時間数・形式を検討すること

③ 学習内容・学習方法:

育成したい人材像と、派遣可能な時間数のバランスを考慮し、適切な学習内容・学習方法を検討すること

④ 学習効果を高める工夫:

交流・議論の活性化や、モチベーション維持に向けた工夫を行うこと



① 人材像) 企業が育成したい人材像と、そのためにかけられるコストを把握すること

対象者



- 企業
- 部署・階層
- 今持っているスキル
- 人数



育成を目指す人材像



- 身に着けてほしいスキル
- 受講後のあるべき姿

かけられるコスト



- 企業負担可能な受講費用
- 業務から離れてプログラムに派遣できる時間・期間



Tips

- 企業が現実的に社員を派遣したいと思えるか・どのくらいの金額で何人派遣したいかを、具体的に聴取することが重要
- 中長期的な視点での人材育成ニーズを把握するため、経営層や人事担当役員クラスにもヒアリングすることが効果的

外部講師・ 企業講師との協働

本事業で採択された早稲田大学「CMO Program」では、日本を代表する企業でマーケティングを指揮・実践している方々、当該テーマに関する学术界/産業界の第一人者の方々など、著名な講師陣を招聘



西口 一希

にしぐら かずき

株式会社Strategy Partners代表

P & G マーケティング本部に入社。ブランドマネージャー、マーケティングディレクターを歴任。ロート製薬 執行役員マーケティング本部長。ロクシタンジャボン代表取締役、社外取締役兼戦略顧問。スマートニュース執行役員マーケティング担当(日本・米国)。戦略調査会社のM-Forceを創業し5年でマクロミルに売却。現在、投資及び経営コンサルティングを主務とするStrategy Partnersおよび、AI学習システム開発を行うWisdom Evolution Companyの代表取締役。



笹本 裕

ささもと ゆう

DAZN Japan最高経営責任者兼アジア事業開発

1964年タイ・バンコク生まれ。1988年(株)リクルートに入社。2000年MTVジャパン(株)取締役COOに就任。2002年同代表取締役社長兼CEOに就任。2007年マイクロソフト(株)常務執行役員に就任。2009年アジア太平洋地域統括責任者に就任。2014年Twitter Japan(株)代表取締役に就任。2024年DAZN JAPAN/ASIA 最高経営責任者/CEOに就任。現在、(株)KADOKAWAと(株)サンリオの社外取締役などを兼任。2024年8月書籍『イーロン・ショック 元Twitterジャパン社長が見た「破壊と創造」の215日』を刊行。



Jon Iwata

Executive Fellow, Yale School of Management
Former Senior Vice President and Chief Brand Officer, IBM

Jon served 35 years at IBM in a series of leadership roles, culminating as Senior Vice President and Chief Brand Officer, responsible for global marketing and communications. He reported directly to three IBM CEOs over a 17-year period and chaired the corporate strategy committee. During his tenure, Interbrand ranked IBM as the world's second most valuable brand.

Today Jon is Executive Fellow and Lecturer at Yale School of Management and co-leader of the Yale Program on Stakeholder Innovation & Management. He is also Executive Chair of the Data & Trust Alliance, which consists of 25 companies that collaborate on responsible AI practices. Members include American Express, Meta, Nike, Starbucks and Walmart.

Jon's appointments include Chairman of Cooper Hewitt Smithsonian Design Museum in New York City and Tech Ethics Policy Mentor at Stanford University's McCoy Family Center. He is an inductee of the B2B and Marketing Halls of Fame and was named a Brand Genius by AdWeek.

He holds a journalism degree from San Jose State University and is co-inventor of a U.S. patent for a nanotechnology process for semiconductors.



Thomas Barta

CEO, Marketing Leadership Institute
Founder, The Marketing Leadership Masterclass

Thomas Barta is one of the world's leading authorities on marketing leadership.

He is the CEO of the Marketing Leadership Institute, founder of the world's #1 Marketing Leadership Masterclass, and author of the #1 leadership book for marketers: The 12 Powers of a Marketing Leader, with Patrick Barwise. He writes for Forbes, Marketing Week, Nikkei, and his own TryThis.Blog.

As Global Dean of the CMO Fellowship, Thomas has guided over 350 CMOs, many of whom have stepped into CEO and other top roles. He's is an Honorary Fellow of The Marketing Society. Thomas holds a Master's in Business from Technische Hochschule Cologne and London Business School, and a Master's in Clinical Organizational Psychology from INSEAD Business School.

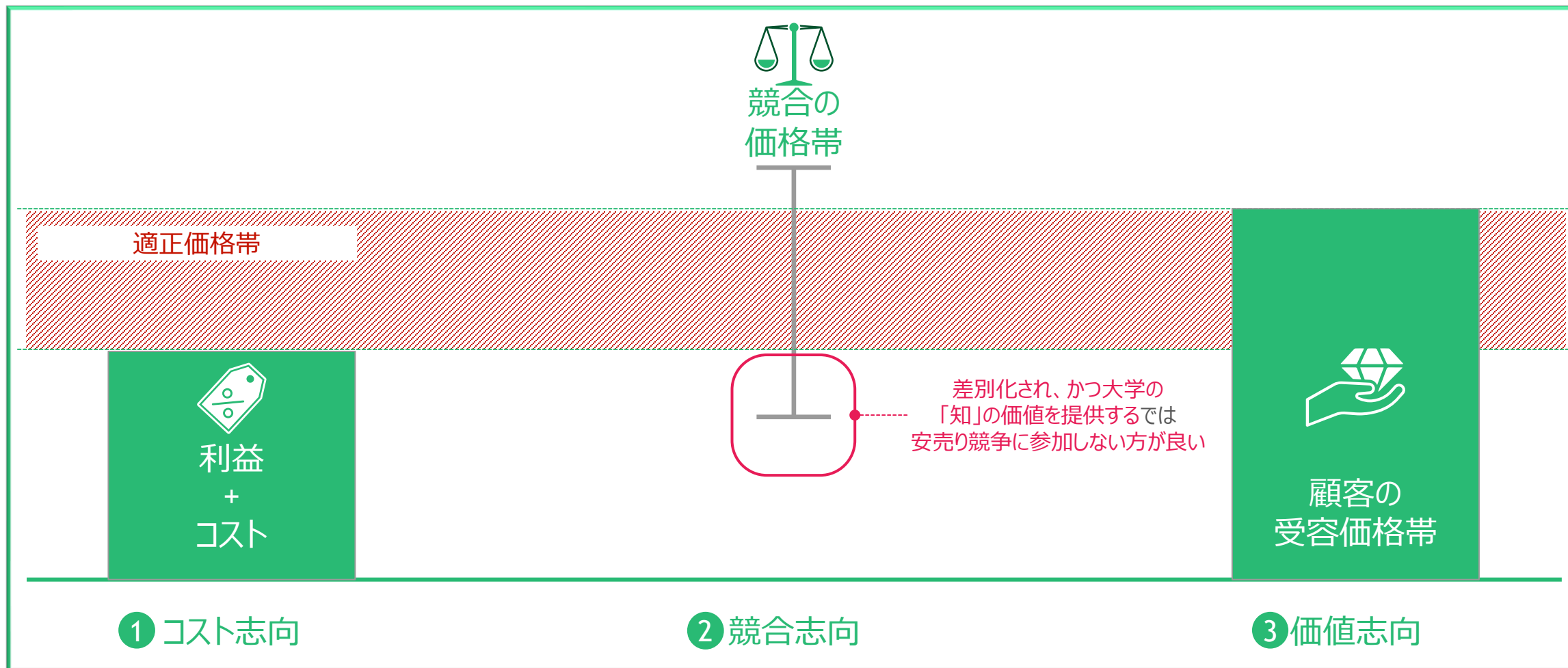
プライシングには、代表的な3つの "考え方" が存在

	① コスト志向プライシング 	② 競合志向プライシング 	③ 価値志向プライシング 
考え方	実際にかかったコスト + 再投資に必要なコスト + 利益 (民間企業の場合)	競合が設定している価格 × ~100%	顧客が払ってもよい/ 払えると思っている価格を探索
適用 場面	公共性が高い場合 ・ 例: 水道・電気 等 コストの不確実性が高い場合 ・ 例: システム開発	商品に差別化要素が少ない場合 ・ 例: 牛丼/家電量販店 後から市場参入し、シェアを急速に拡大する 場合 (ペネトレーション)	差別化要因がある場合 ・ 例: Apple 顧客に予算制約がある場合 ・ 例: B2B企業 (SaaS等)
利点 	<ul style="list-style-type: none"> コストを意識して値決めするため、赤字になりにくい 	<ul style="list-style-type: none"> 価格面では競合に負けることはなく、シェアを拡大できる 売価が一定なので、コストリーダーシップを発揮することで利益を上げることができる 	<ul style="list-style-type: none"> 商品の質が価格に直結する ブランド価値を棄損しない 顧客を取り巻く環境変化にいち早く対応できる
欠点 	<ul style="list-style-type: none"> 競合や顧客の認識価値より高め/低めになることがある <ul style="list-style-type: none"> 高め: 売れなくなる 低め: 逸失利益が出る 外部環境の変化でコストが上がると値段も上がってしまう 	<ul style="list-style-type: none"> 利益マージンが低く、会社の体力勝負になる傾向にある コモディティ化するため、ブランドの価値は高まらない 過度な安売りは品質の不安を招き、逆にシェアが落ちる 	<ul style="list-style-type: none"> 顧客の認識を理解するのに、一定のデータが必要であり、値決めに時間も費用もかかる <ul style="list-style-type: none"> 尚、顧客の認識価値は変化するため、継続してのデータ収集が必要

本事業では、大学ならではの価値を活かした差別化されたプログラムの構築を目指しており、

①コスト志向と③価値志向を重視する必要

大学のリカレント教育プログラムのプライシングで重視すべき考え方



①コスト志向で最低価格の把握は必須であり、より良い価格設定に向けては③価値志向で企業にヒアリングも実施

導入イメージ（案）

1

コスト志向で
最低価格を決定

赤字とならない
よう、最低限賄う
必要がある価格
を把握

- 設定方法は
後述

3

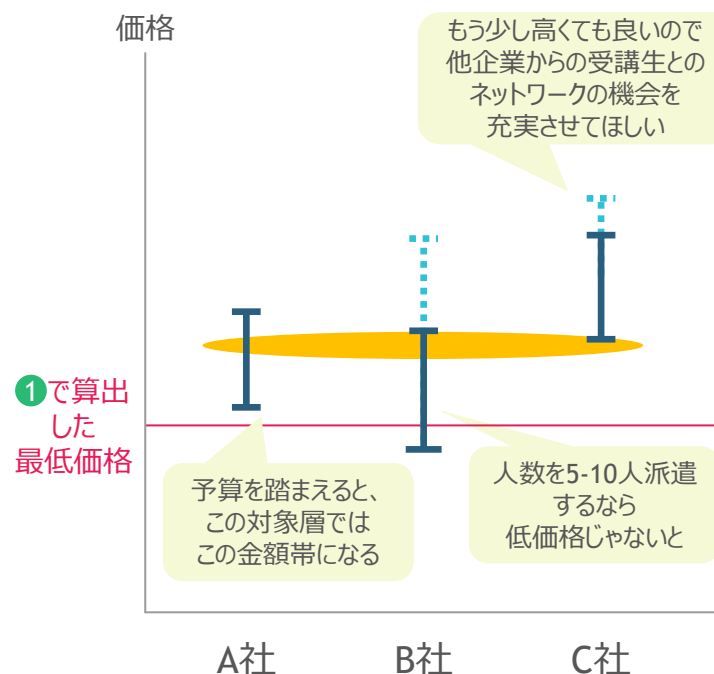
価値志向を取り入れチューニング

企業にヒアリング

ヒアリング結果から受講料を決定

- 企業が本プログラムの価値をどの
様に捉えているか、その価格帯が
どの程度の目安かを把握
- 具体的には、ターゲット企業
2-3社にヒアリング
 - ヒアリングガイド(案)は後述

ヒアリング結果分析イメージ



大学内での検討イメージ

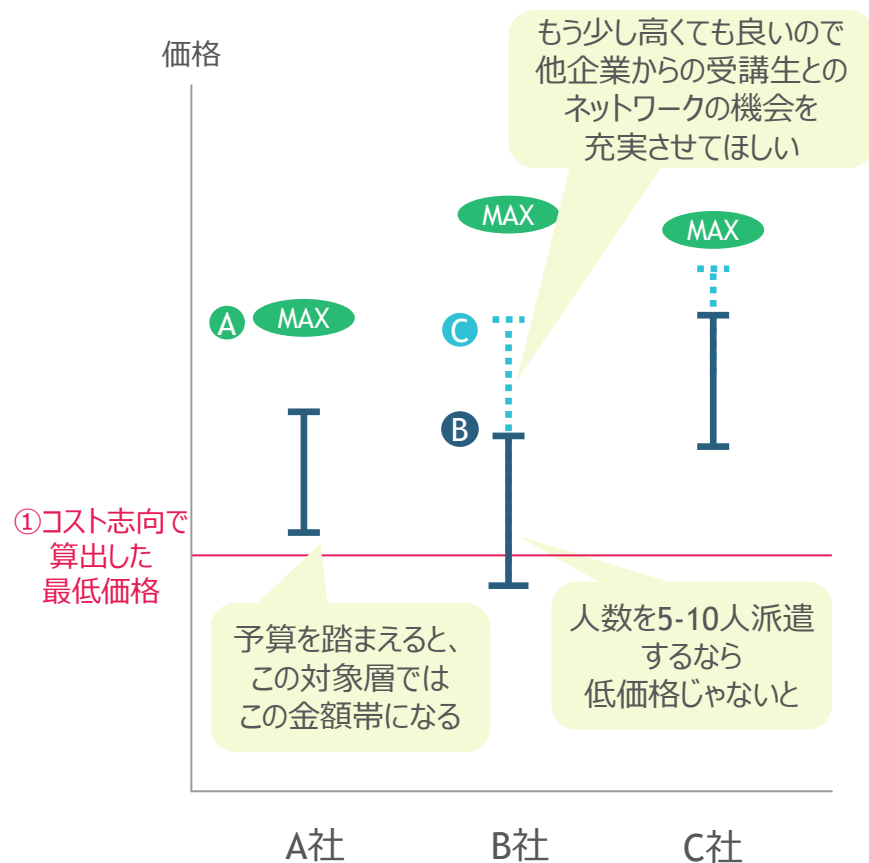
"今年度は、多くの企業・受講者に受講してもらい、効果検証をしたいので、オレンジ色の価格帯にする"

"一方で、来年度以降は、今回希望のあったネットワーキング機会の充実化等をして、ニーズに合ったプログラムを展開しつつ、価格帯も上げていく"

- "上記ニーズを持った企業も多いと思われるため、それらを武器に新規企業からの派遣確約も来年度は目指せるのではないかな"

③ 価値志向の調査としてヒアリングを実施し、最大値・受容価格帯・価格の伸びしろを把握

価値志向分析イメージ



企業へのヒアリング項目（たたき台）

A 最大値の把握

- 本プログラムの対象者に対して、人材育成にかかる年間1名あたりの予算は？

B 受容価格帯の把握

- 本プログラムに感じている価値は何か？
- 上記を踏まえて、どの程度の金額帯を期待するか？
 - いくらから高いと思うか？
 - いくらから安すぎると思うか？

C 価格の伸びしろの把握

- 追加でどのような価値が欲しいか？
 - 有名講師による講義、ネットワーキングの機会、等
- 上記価値が追加される場合、追加でいくら払うか？

ヒアリング結果は、来年度以降のプログラム改善にも活用

参考) 顧客の感じる価値は、多岐にわたるが、大きく経済・機能・感情の3つに整理される

顧客の感じる価値の具体例

定量的に測定可能

定量的に測定不可能

Economic (経済)



商品のスペック

- 授業時間/期間
- ST比 (参加者数あたり教師数)
- オンライン対応
- 授業録画の後日視聴の有無

保証の有無

Functional (機能)



製品の機能、特徴

- カリキュラムの方向性、バリエーション
- ### 付加サービスの充実
- 対面イベント、ネットワーキング
 - 証明書/学位の発行
 - 資格取得への支援

カスタマイズ性

- カリキュラムのカスタマイズ対応

利便性

- 契約までの手続き負荷
- 支払い方式

Emotional (感情)



ブランド/信頼感

- 大学が提供する知への信頼
- 大学が提供する履修証明書の社会的価値への信頼

プロダクトデザイン

- オンライン教育のUX/UIの使いやすさ

関係者とのネットワーク

- 卒業生や新規学生/企業との関係
- 顧客サービスの充実

参考) 本事業での高単価プログラムの一例

東京大学 「SCMリカレント教育プログラム」

対象者

SCM部門の部長、もしくは課長クラスの方
その他の部門・ご役職の方を排除するものではありません。

受講料

1名あたり50万円（教材費、現場見学費用含む）

開講期間

2025年10月25日（土）から2026年2月7日（土）
平日の夜と土曜の日に開講予定

早稲田大学 「CMO Program」

受講料

550,000円（税込）

※企業派遣による受講を想定しているため、受講料は請求書払いにてお願いします。
※受講料には合宿費用も含まれており、別途お支払いいただく必要はありません。
※本年度は文部科学省の補助金を得てプログラムを実施するため、特別価格を設定しています。

実施期間

2025年10月7日(火) ～2026年3月3日(火)

※スケジュールの詳細は[こちら](#)

早稲田大学 「スマートエスイーDXコース」

●スマートエスイーDXコース 概要

開催期間	2025年10月4日（土）～2026年3月7日（土）
定員	30名
開催科目	13科目
受講方法	オンライン（Zoom）、 一部：ハイブリッド型（西早稲田キャンパスでの対面式+Zoom）
受講要件	大学入学資格を有すること。ビジネスの実務経験を有すること。
選考	提出書類及び面接による選考 ※面接は選考の過程で必要と判断した方のみが対象
申込期間	2025年7月10日（木）～8月25日（月）【合格通知: 9月1日（月）】
詳細サイト	詳細、およびお申し込みについては下記ウェブサイトをご参照ください。 https://www.waseda.jp/inst/smartse/curriculum_dx/guideline
受講料	495,000円（税込）
修了要件	必修24時間を含む60時間以上の取得
履修証明書	早稲田大学の履修証明書を発行（履歴書記載可）
教育訓練給付制度	「特定一般教育訓練」の指定対象講座（受講料の最大50%が給付対象）

「コストを下げる」アプローチの具体方針

目的

大学の既存資産の活用と効率化により、運営コストの最適化と安定的な黒字化を実現する



主な検討項目・内容



既存アセットの再活用

- 講義コンテンツ、教材、施設・インフラの再利用 等
 - 例) 1年目の講義内容等を録画し、2年目以降はオンデマンド配信を一部活用 等



運営プロセスの効率化

- AIエージェント活用等による省力化
 - 例) 受講者問い合わせへの一次回答をAIチャットボットで自動化 等
- 運営業務のデジタル化
 - 例) 申込～決済～証明書発行までをWebで完結 (職員工数を削減) 等



スケールメリット活用

- 他プログラムとの共通基盤整備、教材の横展開 等
 - 例) 営業・広報を中央集約し、全体の窓口を一本化 等

「単体収益以外も検討する」アプローチの具体方針

目的

プログラム単体だけではなく、
大学全体の価値最大化と
外部連携の広がりにつな
がることも意識・検討する

具体的に利益に直結する波及効果

① 他プログラム・ 修士課程等 への送客

受講生を、他の社会人教育
プログラムや大学院へと
送客する

収入の計算例

「送客が期待できる人数」
x
「他プログラム等の
1人当たり平均単価」

② 産官学連携 等の起点

受講をきっかけに受講生の
所属する企業等との産官学
連携プロジェクトが生まれる

「期待される新規契約の
企業数」
x
「1社当たりのプロジェクト
平均単価」

⋮

参考) 広い意味での波及効果も存在し、大学全体への価値貢献に繋がる可能性
(本検討では、非注力検討範囲)

具体的に利益に
直結する波及効果 (前頁)



その周りの、
広い意味での
波及効果

その周りの、広い意味での波及効果

③ 在校生のロール
モデル・ピア
ラーニング効果

学部生や院生と協働するプログラムにすることで、学部生や院生側の学びにもなる
社会人側にとってもピアからの学びが発生

④ 知名度・ブランド
イメージ向上

社会人教育をやっていること、またその内容
によって、大学の知名度やブランドを上げる
また、卒業生の活躍でもブランド向上可

⑤ 講座二次利用
(他講座転用や
書籍化)

社会人講座を書籍や他講座に転用する
など二次的な利用がコスト低く可能で、
収益や広報に繋がる

⑥ 関係人口の
拡大

受講生やその関係者の個人情報を獲得し、
顧客基盤化する

⋮

参考例) 簡易的に数値に落とし込んでみるのが重要 (SCM領域のプログラム¹を例に提示)

※数値はダミー (計画の立て方をイメージしやすくするため、あくまで仮置きの数値を使用)

本検討で取り上げる例示モデル

SCM領域のモデルを、例として試算

- SCMを俯瞰し最適化できる高度人材を育成するには、SCM管理職層を対象とし、高度な変革スキルを学ぶ必要



例示モデルの前提

- 高度な内容を学ぶため、60時間程度のボリュームが必要で、一人あたり70万円程度の価格設定が可能
 - プログラム立ち上げ時 (初年度・2年目) は、トライアルとして、50万円に設定
- SCMを重視する企業にとっては戦略的な人材投資として認知されており、対象は少数 (1社あたり1~2名) ではあるが、毎年コンスタントに受講者を輩出できるとの声
 - 5年後までに企業営業の拡大と、プログラムの知名度向上により、段階的に定員増加予定 (1年目:20名、2-4年目:30名、5年目:40名)
- 波及効果として、4年目以降、企業との産学連携プロジェクトや共同研究等 (単価500万程度と仮置き) を毎年複数社締結すると仮定
- 平日連続5日間 (6h/日)×2か月間で実施予定のため、コストは・・・ 等

1. 仮想のプログラムを想定、R7年度に実施されたプログラムとの関係性は無し (数値もサンプル)
出所: ポストン コンサルティング グループ

参考例) 波及効果も踏まえた、収支計画のイメージ (5か年計画)

※数値はサンプル (計画の立て方をイメージしやすくするため、あくまで仮置きの数値を使用)

	1年目(R7)	2年目(R8)	3年目(R9)	4年目(R10)	5年目(R11)
i 収入					
 本プログラム収入	1,000万円	1,500万円	2,100万円	2,100万円	2,800万円
受講料	1,000万円	1,500万円	2,100万円	2,100万円	2,800万円
受講人数	• @50万円 ×20名	• @50万円 ×30名	• @70万円 ×30名	• @70万円 ×30名	• @70万円 ×40名
波及効果	企業との産学連携プロジェクトや共同研究等を締結			1,000万円	1,500万円
金額				• @500万円 ×2社	• @500万円 ×3社
受講人数					
ii 支出					
 初期コスト	4,000万円	2,500万円	3,000万円	3,000万円	3,200万円
2,000万円	2,000万円	-	-	-	-
運営コスト	2,000万円	2,500万円	3,000万円	3,000万円	3,200万円
講師謝金	• +300万円	• +400万円	• +600万円	• +600万円	• +600万円
人件費	• +1,000万円	• +1,300万円	• +1,500万円	• +1,500万円	• +1,700万円
教材費	• +100万円	• +100万円	• +150万円	• +150万円	• +150万円
施設・設備使用料	• +200万円	• +250万円	• +250万円	• +250万円	• +250万円
広告宣伝費	• +200万円	• +250万円	• +300万円	• +300万円	• +300万円
その他	• +200万円	• +200万円	• +300万円	• +200万円	• +200万円
iii 収支 単年	▲3,000万円	▲1,000万円	▲900万円	100万円	1,100万円

補助金で立上げを支援 (赤字を補填)

Disclaimer

The services and materials provided by Boston Consulting Group (BCG) are subject to BCG's Standard Terms (a copy of which is available upon request) or such other agreement as may have been previously executed by BCG. BCG does not provide legal, accounting, or tax advice. The Client is responsible for obtaining independent advice concerning these matters. This advice may affect the guidance given by BCG. Further, BCG has made no undertaking to update these materials after the date hereof, notwithstanding that such information may become outdated or inaccurate.

The materials contained in this presentation are designed for the sole use by the board of directors or senior management of the Client and solely for the limited purposes described in the presentation. The materials shall not be copied or given to any person or entity other than the Client ("Third Party") without the prior written consent of BCG. These materials serve only as the focus for discussion; they are incomplete without the accompanying oral commentary and may not be relied on as a stand-alone document. Further, Third Parties may not, and it is unreasonable for any Third Party to, rely on these materials for any purpose whatsoever. To the fullest extent permitted by law (and except to the extent otherwise agreed in a signed writing by BCG), BCG shall have no liability whatsoever to any Third Party, and any Third Party hereby waives any rights and claims it may have at any time against BCG with regard to the services, this presentation, or other materials, including the accuracy or completeness thereof. Receipt and review of this document shall be deemed agreement with and consideration for the foregoing.

BCG does not provide fairness opinions or valuations of market transactions, and these materials should not be relied on or construed as such. Further, the financial evaluations, projected market and financial information, and conclusions contained in these materials are based upon standard valuation methodologies, are not definitive forecasts, and are not guaranteed by BCG. BCG has used public and/or confidential data and assumptions provided to BCG by the Client. BCG has not independently verified the data and assumptions used in these analyses. Changes in the underlying data or operating assumptions will clearly impact the analyses and conclusions.



[bcg.com](https://www.bcg.com)